

OPINION

成功する連携・失敗する連携



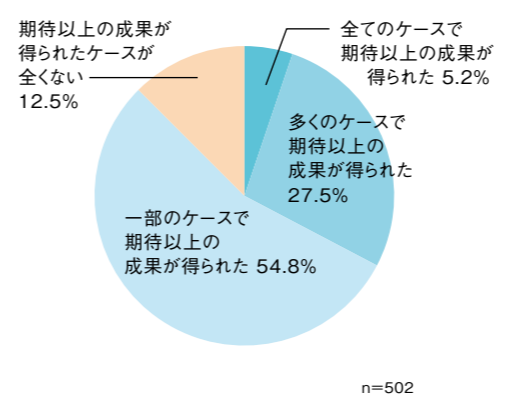
(株)NTTデータ経営研究所
情報戦略事業本部 アソシエイト・パートナー
クロススクリエイショングループ グループ長
河本敏夫
かわもととしお ●総務省を経て、同研究所のコンサルタントに就任。企業向け新規事業開発、成長戦略策定、新産業創出・育成、オープンイノベーション、異業種間アライアンスなどを支援。
取材・文/ 山田雄介

【図表1】大企業同士の連携が相次ぐ～企業同士の連携の例

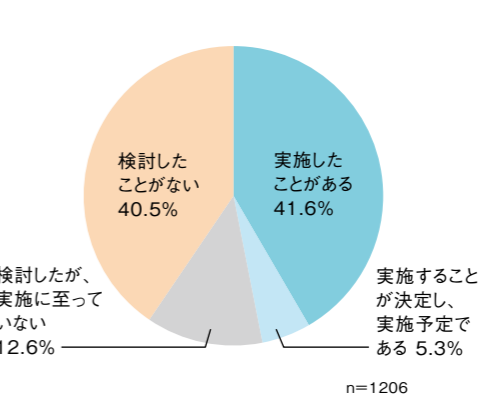
楽天×日本郵政	物流・モバイル・DX・金融・EC事業での業務提携
トヨタ自動車×NTT	「スマートシティプラットフォーム」の共同構築運営
NEC×NTT	革新的光・無線技術を活用したICT製品の共同研究開発およびグローバル展開
JR東日本×千趣会	EC事業や会員事業、決済事業の強化
NTTドコモ×三菱UFJ銀行	新たなデジタル金融サービスの提供

*各社のプレスリリースやマスコミ報道を基に編集部でまとめ

【図表3】企業同士の連携の成果



【図表2】企業同士の連携実施状況



*【図表2～4】(株)NTTデータ経営研究所・NTTコムリサーチ「企業のイノベーション・企業間アライアンスに関する動向調査」2015年

【図表4】目的の一致、マイルストーンの設定、責任範囲の明確化～連携における成功要因と失敗要因

連携先選定時				計画策定時				実行時						
成功要因		失敗要因		成功要因		失敗要因		成功要因		失敗要因				
1	アライアンスの目的が一致している	45.1%	1	アライアンスの目的が一致していない	28.2%	1	特になし	26.7%	1	各企業の責任範囲を明確にする	32.3%	1	各企業の責任範囲を明確にできなかった	30.7%
2	自社にない優れた経営資源を保有している	27.6%	2	信頼関係の構築が期待できない	21.6%	2	提携前に事業のマイルストーンを設定しなかった	18.3%	2	企業間のコミュニケーションを促進する機会を提供する	32.1%	2	意思決定方法を明確にできなかった	24.8%
3	ビジョンが似ている	22.8%	3	企業文化が似ていない	20.6%	3	提携前に提携後の事業の収支計画を策定する	18.3%	3	意思決定方法を明確にする	31.9%	2	特になし	24.8%

成功要因 n=502 失敗要因 n=476

【図表5】めざすビジョンが共有できるか～成功する連携のポイントまとめ

	ポイント	注意点
連携先の選定	<input type="checkbox"/> めざすビジョンが共有できる <input type="checkbox"/> 自社にはないリソースを持っている <input type="checkbox"/> 文化が似ている	・相手もこちらを連携先と見なしてくれるか確認 ・対話を重ねてお互いを知ることから始める
計画	<input type="checkbox"/> 連携で成し遂げたいビジョン、目的を明確にして、双方が合意する <input type="checkbox"/> KGI、KPI ^{*4} を設定する <input type="checkbox"/> スケジュールを立てる <input type="checkbox"/> 収支計画を立てる	・抽象的な目的でも、その達成をどう測るのかを決めておくことが重要 ・人やお金についても計画を
実行	<input type="checkbox"/> 役割分担を明確にしておく <input type="checkbox"/> 判断基準を明確にしておく	・誰が何をするのか、出すのかを確認 ・もめたときは、共有されているビジョンを判断基準に

では現場が混乱するだけです。大企業とスタートアップの連携のように、企業文化が異なるのに歩み寄りがない場合も同様です。対して成功する連携は、目的、計画、責任範囲などが「明確」です【図表4、5】。まずは社会変化を見据え、それをどのように乗り切るのか、ビジョンを持つこと。連携先は、このビジョンが共有でき、それを実現するために必要なリソースを持つ相手が見つかりたいと言えます。そのうえで、相手にとっても自社がそうした存在であるか、企業文化が合うかなどを確かめるための対話が欠かせません。何を達成すれば連携が「成功」と言えるのかの指標、そのために両者が引き受けるべき役割についても具体的に設定すべきです。

**形だけの協定よりも
まず草の根の交流から**

連携にはビジョンや目的が不可欠であるため、課題に直面しているときのほうがそれらを具体化しやすく、話がスムーズに進む傾向があります。おそらく大学でも同じでしょう。コロナ禍によってさまざまな課題が浮き彫りになった現在は、「連携する理由」にあふれています。

**「社会変化に遅れを取る
危機感」が連携を促進**

国内企業の連携のあり方は、時代によって形を変えています。10年以上前は、経営の効率化が主な目的でした。工場、販売網といった企業活動に必要なリソースを企業間で共有し、支出を減らすための連携です。2010年前後になると、*1オープンイノベーションを目的に大企業がスタートアップと連携する例が増えましたが、長期でメリットを見いだそうとする大企業と、短期で利益を出さなければ経営が立ち行かないスタートアップとは考え方が異なり、不調に終わる例がめだちました。現在盛んなのは、社会変化に対応するための、大企業同士の連携です。*2GAFAXがDXを一気に成し遂げて世界経済を席巻したように、業界構造の変化の速度は目覚ましく、新たなことを先んじて

始めなければ遅れを取ります。他社と手を組んででもいち早く製品・サービスをリリースしなければという危機感に基づく連携だと言えます。例えば【図表1】のトヨタ自動車とNTTは、AI、自動運転、*3Maasなどの先端技術を取り込んだ2000人規模の実験都市をゼロからつくる、類を見ない取り組みを進めています。

**目的、計画、役割の
明確さが連携成功の鍵**

私たちが2015年に行った調査によると、4割強の企業が他社と連携しているものの、成果が一部にとどまったケースも少なくありません【図表2、3】。失敗例の典型は、社長同士が知り合いといった関係が理由で「何となく」行う連携【図表4】。目的があいまいで、目標や計画も設定せずに、トップが「調印したから後はよろしく」

大学の連携、特に地域連携における課題の一つに、地域の期待と教育内容との隔たりがあるのではないのでしょうか。例えば「高度な人材の育成」を掲げたとしても、卒業後にその人材が地元から出ていくのであれば、企業も自治体も進んで連携したいとは思わないでしょう。「卒業後も地域に尽くしたい」と望む学生を増やすための教育であれば、連携への協力も得られやすいはずですが。

前提として地域にどんな課題があり、自学に何が期待されているのかを知るために、教職員が日常的に地域の人々と話す場が必要です。プラットフォーム、地域コンソーシアム等の共同体はその一つであるべきでしょう。

交流の場をこれからつくるのであれば、まずは小規模でも、非公式でも、大学と地域が何かに一緒に取り組み、お互いを知ることから始めてみてはいかがでしょうか。「地域にはこんな悩みがある」「大学にはこんな力がある」ということへの気づきが、本質的な連携の芽となるように思います。トップのやるべきことは、いきなり協定を結ぶのではなく、交流の場を用意したり、地域と協働しようという意欲を持った人を後押ししたりすることではないでしょうか。

*4 KGI : Key Goal Indicator, KPI : Key Performance Indicator

*1 異業種の知見を自社に取り入れて革新的なビジネスを生み出そうとする試み
*2 アメリカのIT企業大手のグーグル、アマゾン、フェイスブック、アップル
*3 Mobility as a Service. 多様な交通機関をICTで統合し、効率のよい移動手段を提供するサービス